



La Profesión del Ejército: ¿Avestruz o Fénix?

Mayor Sean Herron, Ejército de los EE.UU.

LA IDEA DEL Ejército como una profesión es tan vieja como el Ejército mismo, pero la creencia de que ser soldado es una profesión ya no es común para aquéllos en uniforme. Hoy en día hay mucha discusión en el Ejército acerca de lo que significa ser un soldado profesional, pero la profesión está perdiendo su estatus, y nadie en el Ejército habla de esto. En este respecto, el Ejército es como un avestruz con la cabeza metida en la arena, mientras que debe ser como el fénix, continuamente renovándose.

La doctrina del Ejército define el liderazgo en términos de una filosofía “ser-saber-hacer”, pero no dicta nada a los oficiales y soldados acerca de lo que significa ser un profesional militar. De hecho, el Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 22-100, *Army Leadership, Be, Know, Do* (Liderazgo del Ejército, Ser Saber, Hacer), el manual más importante de liderazgo, no menciona la palabra *profesión*.¹ El Ejército se describe a sí mismo como “una institución, no una vocación”.² La única mención del profesionalismo en las regulaciones de Ejército (*Army Regulations- AR*) se encuentra en la *AR* 623-105, *The Officer Evaluation Reporting System* (Sistema de Informes de Evaluación de Oficiales), que declara, “Parte IV [del Formulario del Informe de Evaluación de Oficiales] enumera los Valores del Ejército y las dimensiones de la doctrina de liderazgo del Ejército que define el término de profesionalismo para los oficiales del Ejército.”³ La lista de atributos no es sin embargo considerada una lista de comprobación específica que ayudaría a los individuos en una profesión entender lo que significa ser un profesional. La omisión de una descripción útil de lo que el Ejército considera el profesionalismo puede ser

a raíz de la actual confusión acerca de las obligaciones y responsabilidades profesionales.

En el libro *The Future of the Army Profession*, Don M. Snider examina los resultados del Panel de Desarrollo de Adiestramiento y Liderazgo del Ejército, compara el Ejército con otras profesiones, discute la necesidad de asesoría militar a los líderes civiles, y postula que el Ejército se encuentra en un periodo de creciente incertidumbre acerca de la naturaleza del profesionalismo militar.⁴ La incertidumbre amenaza a relegar al Ejército al nivel de cualquiera otra agencia gubernamental o burocracia sin un verdadero estatus profesional. Esencialmente, el estudio de Snider es notable porque es la única discusión contemporánea acerca de este tema. Cualquier búsqueda de opiniones o puntos de vista contrarios no produce resultados abundantes.

Antes de 1990, ningún estudio de profesionalismo en el Ejército había sido realizado a nivel institucional desde la década de los 70.⁵ Durante los últimos diez años, los escritos de Snider han sido la única fuente de información que abarca el tema de profesionalismo en el Ejército. Él ha escrito casi todos los ensayos y artículos en cuanto al tema, y otros que forman sus opiniones acerca del tema basan su obras en las de él. No obstante, ninguna nueva discusión acerca del concepto de profesionalismo abarca el futuro de la profesión. Es una preocupante y potencialmente peligrosa situación.

La Teoría de Profesionalismo

Snider está de acuerdo con el sociólogo Andrew Abbot en que una profesión tiene tres atributos: pericia, jurisdicción y legitimidad.⁶ Samuel Huntington también

identifica a la pericia, sentido de cooperación y responsabilidad como las características del profesionalismo. El ex teniente coronel del Ejército Sam Sakesian identifica al conocimiento especial y educación; estructura organizacional; autorregulación; y “compromiso y llamamiento”—el último implicando un grado de servicio a la sociedad en general.⁷

Hago referencia a las afirmaciones de Snider —pericia, jurisdicción y legitimidad— para discutir dos tipos de profesionalismo: el teórico y el práctico. Considero estas afirmaciones como siendo los componentes teóricos del profesionalismo porque describen el estado ideal pero no dictan los medios para lograrlo. Defino los componentes prácticos del profesionalismo como organización y rendimiento (devolviendo parte de la inversión a la institución). Estas son las medidas prácticas que los integrantes de la profesión pueden emplear para asegurar la supervivencia y fortalecimiento futuro de la misma.

Pericia. La pericia profesional se refiere al conjunto de conocimientos que ha sido dominado por los integrantes de la profesión—un conjunto de conocimiento que no es común en la sociedad general porque aquéllos fuera de la profesión no suelen adquirirlo. Tal como la pericia del doctor es el estudio y práctica de las artes médicas, la pericia del profesional del Ejército es el estudio y aplicación de las ciencias militares.

James Burk, un observador de muchos años de los asuntos militares, sostiene que “al fin del siglo XX, el reclamo del Ejército del conocimiento experto en la gestión de violencia, certificado por la ciencia, fue el fundamento de su identidad profesional.”⁸ El Ejército se considera a sí mismo como un experto en la gestión o control de violencia, el cual es inherentemente difícil de controlar. Esta competencia central es crucial para el sentido de propósito del Ejército y su identidad como una profesión.

La profesión militar no se conduce como hacen las otras profesiones cuando abarca el ejercicio de la pericia. Las profesiones legal y médica esencialmente controlan la membresía y la aplicación de sus profesiones desde adentro. Pero, el requerimiento de ceder la autoridad sobre la conducción de guerra al poder civil entorpece a los esfuerzos del Ejército de mantener una identidad profesional. Debido a que la Constitución de los EE.UU. dicta el control civil de las FF.AA., la profesión militar cede el control final de su pericia. Como un intercambio, asume la responsabilidad de asesorar a los oficiales civiles, quienes posiblemente tengan poca hasta ninguna experiencia militar, referente a cómo mejor emplear esta pericia.

Para mejor emplear las FF.AA., la Nación necesita de la asesoría de los expertos que sepan emplear los instrumentos del poder militar. Esto debe ser parte de la toma de decisiones a nivel nacional. Para lograr este fin, es

absolutamente crucial que las FF.AA. desarrollen líderes sabios en el funcionamiento del Gobierno Federal—los líderes con fuerte conocimiento no sólo del dominio del Ejército sino también del dominio político. La educación y conocimiento profesional del funcionamiento político del Gobierno son vitales para la habilidad de asesorar en forma comprensiva acerca del empleo de la fuerza militar. Exponer los oficiales a este aspecto de la pericia profesional a través de sus carreras es esencial para formar oficiales capaces de servir bien la profesión cuando ascienden a posiciones que requieren la familiaridad con las realidades políticas del Gobierno.

Desafortunadamente, el Ejército tiende a recompensar a los oficiales que han desempeñado las asignaciones tácticas, en contraste al tipo de servicio que desarrolla las habilidades intelectuales para cumplir con misiones a los niveles más altos del Gobierno.⁹ El Ejército debe

La idea del Ejército como una profesión es tan vieja como el Ejército mismo, pero la creencia de que ser soldado es una profesión ya no es común para aquéllos en uniforme. Hoy en día hay mucha discusión en el Ejército acerca de lo que significa ser un soldado profesional, pero la profesión está perdiendo su estatus, y nadie en el Ejército habla de esto.

cambiar esta situación si quiere formar los mejores líderes para el futuro, porque las habilidades que hacen exitosos a los líderes en las asignaciones tácticas no necesariamente son aquéllas requeridas para líderes de mayor jerarquía.

Jurisdicción. La jurisdicción se refiere a un área en el cual un profesional aplica su pericia.¹⁰ Los profesionales médicos aplican su pericia en las oficinas, salas de examen, o en las salas de cirugía de un hospital, mientras que los profesionales del Ejército lo hacen en el campo de batalla.

La jurisdicción de una profesión puede ser usurpada. Si el Ejército no se mantiene vigilante, otras profesiones pueden socavar su jurisdicción histórica. El empleo de contratistas, privatización, y otras iniciativas de reducción de gastos pueden producir una pérdida de jurisdicción no planeada cuando civiles desempeñan funciones tradicionalmente cumplidas por soldados. Aunque esta no es necesariamente una consecuencia negativa, dada la reducción de fuerzas en el Ejército y el incrementado ritmo operativo durante la última década, la creciente dependencia del Ejército de una fuerza laboral civil sólo será una experiencia positiva si el Ejército deliberada y cuidadosamente decide en cuales puntos quiere ceder su jurisdicción cuando restablece sus límites profesionales.

Al definir la jurisdicción de su pericia, el Ejército debe evitar restringirse sólo al campo de batalla y a la conducción de guerra. El Ejército también debe identificar las capacidades profesionales que distinguen a los soldados de otros profesionales o de la sociedad en general.

Los soldados del Ejército actual son diferentes que sus predecesores. Los avances en educación y tecnología y la exposición a la “aldea global” han producido soldados que son capaces de adaptarse a las complejidades del ambiente operativo contemporáneo y que a menudo poseen habilidades en las áreas secundarias al empleo de la fuerza militar, tales como el liderazgo y adiestramiento.

El sector empresarial de los EE.UU. gasta millones de dólares cada año en el reclutamiento de ex oficiales de las FF.AA. ¿Cuáles de las habilidades que poseen los soldados beneficiarían a organizaciones de las corporaciones estadounidenses? El Ejército debe identificar las

El sentido de identidad que acompaña el profesionalismo comienza durante la educación inicial. El Ejército no lo hace tan bien como actualmente lo podría hacer. En un estudio reciente, los investigadores Gayle Watkins y Randi Cohen realizaron una encuesta para los oficiales del Ejército en la cual preguntaron a integrantes si consideran el Ejército una profesión. Aunque la mayoría de oficiales contestaron positivamente en cuanto a su profesión, una considerable minoría tenía serias preocupaciones:

habilidades de alto valor que el sector empresarial considera tan atractivas, apreciar completamente su propia jurisdicción profesional, expandir sus límites y mejorar su legitimidad.

Legitimidad. La legitimidad es la aceptación de la pericia de una profesión por aquéllos fuera de la misma. Por ejemplo, la sociedad en general comúnmente entiende que los doctores son profesionales médicos y que los abogados pertenecen a la profesión legal. No obstante, la verdadera membresía en una profesión significa más que sólo poseer la pericia profesional. La legitimidad requiere que la profesión establezca las medidas de control de sus integrantes para asegurar que se adhieren a una serie específica de valores y un sistema ético común. La Asociación Jurídica Americana ejerce este tipo de control para la profesión legal, pero el Ejército no tiene una organización que dicta los estándares de conducta para sus integrantes. El Código de Justicia Militar (*UCMJ*) dicta los límites legales de conducta para los integrantes

de la profesión, y los Valores del Ejército enumera las expectativas de conducta de sus integrantes de buena reputación, pero ninguno de los dos es un estándar definitivo de comportamiento ético.¹¹

El *UCMJ* define actos que son considerados conducta criminal por los cuales el individuo puede ser juzgado, y los Valores del Ejército describen los atributos virtuosos, pero ninguno de los dos ayuda a resolver el dilema de distinguir entre dos asuntos que están bien, y no así entre uno que está bien y uno que está mal. Al parecer, el *UCMJ* y los Valores del Ejército ayudan a los integrantes de la profesión a mantenerse fuera de la cárcel y describen los atributos que el Ejército considera ser buenos. En realidad, el Ejército principalmente depende de la tradición y la intuición personal para desarrollar a sus integrantes la habilidad de ejercer el autocontrol cuando enfrentados con dilemas éticos. Este tipo de autogestión, si se mantiene rígida y demasiado dependiente de la tradición, puede alienar la profesión de la sociedad civil que la controla y que le otorga su legitimidad. Cuando la sociedad civil no entiende sus FF.AA., estas mismas pierden su legitimidad. Resulta que el Ejército pierde su estatus como una profesión y llega a ser sólo otra burocracia del gobierno.

La noción que soldados pertenecen a la profesión militar no es tan común como se piensa. Desde la década de los años 1950, ha habido escepticismo acerca de las habilidades del Ejército en cuanto a la defensa nacional. Los así llamados expertos e ingenieros sociales hoy en día tienen una creciente influencia sobre asuntos militares. Hay algunos fuera de las FF.AA. que piensan que las mismas no constituyen una profesión sino un instrumento de gobierno y que la opinión pública debe determinar el diseño y empleo de este instrumento. El debate acerca de la homosexualidad en las FF.AA. es un ejemplo de este tipo de la usurpación civil en lo que tradicionalmente había sido una preocupación profesional.

A veces, la gestión de la jurisdicción del Ejército parece abarcar menos con el mantenimiento de la legitimidad profesional que con la proyección de la imagen que es consistente con los actuales ideales de la sociedad civil. La proyección de este tipo de imagen dirige a la confianza pública —el punto clave en el sostenimiento de legitimidad— y eso permite que la profesión ejerza sus habilidades en la aplicación de la fuerza militar.

El Profesionalismo Práctico

Las FF.AA. deben analizar sus actuales prácticas y doctrina para determinar si ellas contribuyen al fortalecimiento de la profesión. Sin este análisis, la profesión puede llegar a ser estancada o letárgica y no ser capaz de reconocer las amenazas a su existencia.

La educación es el fundamento de la profesión. La educación profesional de las FF.AA. consiste en la



Departamento de Defensa

(De izq. a der.) El entonces General Colin Powell con el entonces Secretario de Defensa Dick Cheney, el ex General Norman Schwarzkopf y Subsecretario de Defensa para Política Paul Wolfowitz en el cuartel general del Comando Central durante la Guerra de Golfo Pérsico.

educación inicial y la de desarrollo. Ambas formas de educación son cruciales al fortalecimiento de la profesión, pero significativamente, no ha sido realizado ningún establecimiento de prioridades en las fases iniciales del adiestramiento así como en su desarrollo.

La educación inicial. La educación inicial enseña la pericia de la profesión a los nuevos y potenciales integrantes. Es un proceso de aprendizaje formal de la profesión, tal como las escuelas médicas y jurídicas enseñan los integrantes de estas dos profesiones. La educación inicial debe inculcar un sentido de lo que significa ser integrante de la profesión.

El sentido de identidad que acompaña el profesionalismo comienza durante la educación inicial. El Ejército no lo hace tan bien como actualmente lo podría hacer. En un estudio reciente, los investigadores Gayle Watkins y Randi Cohen realizaron una encuesta para los oficiales del Ejército en la cual preguntaron a integrantes si consideran el Ejército una profesión. Aunque la mayoría de oficiales contestaron positivamente en cuanto a su profesión, una considerable minoría tenía serias preocupaciones: “Algunos oficiales subalternos fueron sorprendidos por la pregunta. . . dado que pensar en el Ejército como una profesión no era algo que ellos consideraron previamente.”¹²

Esta conclusión es significativa, y sólo hay dos razones posibles para la misma: ya sea los soldados no estaban

escuchando durante su educación inicial, o la educación no inculcó la idea de que ser un oficial o soldado del Ejército significa ser un profesional. La última conclusión, si es la verdad, indica que el Ejército deja ingresar a individuos sin determinar que ellos entienden la pericia, jurisdicción y fuente de legitimidad de la profesión. Esto no es un índice de una profesión que se está fortaleciendo y desarrollando, y subraya una posible causa de la atrición actual en los niveles inferiores.

La educación de desarrollo. La educación de desarrollo forma a los integrantes de la profesión y consiste esencialmente en la formación profesional de oficiales y el Programa de Formación de Suboficiales. Estos se han convertido en sinónimos con una hora en el plan de adiestramiento que suele consistir en una serie de presentaciones en un tema relacionado a la misión específica de una unidad. Con poca frecuencia, se dedica el tiempo para enseñar lo que significa ser profesional, y educar —en vez de adiestrar— los integrantes por el beneficio de la profesión.

Durante los últimos años, ha cambiado la importancia que los oficiales subalternos ponen en el profesionalismo. Después de completar los cursos de sus armas individuales, los capitanes arriban a sus nuevos destinos vestidos en pantalones cortos, sandalias y barbas. (Porque están de vacaciones, no lo consideran un problema.) Otros pueden tener la insignia de su comando anterior en su

uniforme. A menudo los oficiales tienen que buscar ítems para sus uniformes cuando surge la necesidad de llevar puesto el uniforme de gala. Es posible que se vistan en uniformes inadecuados. Estos oficiales conocen los requerimientos del Ejército; pero no piensan que estas “cositas” son importantes con respecto a su misión de entablar la guerra. A través de sus acciones, revelan que no entienden el profesionalismo como ha sido tradicionalmente definido por el Ejército.

El Ejército está en el medio de una crisis de identidad. Es fácil reconocer cuando alguien no es un profesional, pero es más difícil definir lo que constituye un profesio-

Declarar sus creencias tiene connotaciones negativas; a menudo está considerado una queja, y nuevas ideas son ridiculizadas y echadas—prácticas que pueden ser dañosas a cualquiera organización. El libre intercambio de puntos de vista e ideas, aun si las ideas parecen ser contrarias a lo aceptado en la organización, hace la profesión una organización pensante, capaz de reaccionar a nuevas oportunidades y amenazas a su jurisdicción.

nal. El modelo es un concepto abstracto y sujeto a la interpretación. Parece ser que el Ejército considera el profesionalismo como la propiedad de individuos en vez de la institución.¹³

El cambio dramático que ocurrió en la década de los 90 desde el enfoque concentrado del ambiente de la Guerra Fría hasta el multifacético ambiente operativo contemporáneo puede ser parte de eso, pero no importando la causa, el Ejército debe abarcar la definición del profesionalismo para asegurar que su definición se sabe a través del Ejército. Para iniciar el proceso, Snider desarrolló una serie de principios para definir lo que significa ser oficial que sirve como el fundamento para la educación de los nuevos miembros de la profesión.¹⁴

La membresía en organizaciones profesionales.

Ser miembro de una organización profesional es un indicador del profesionalismo. Estas organizaciones amplían la pericia colectiva de la profesión y fomentan el conocimiento de oportunidades o amenazas a la jurisdicción profesional. Son los foros de discusión acerca de la profesión y los pasos necesarios para impartir una identidad común.

En el pasado, los oficiales y soldados del Ejército se juntaron en algunas organizaciones profesionales y no preguntaron de sus propósitos—ya no es el caso. La membresía en estas organizaciones a menudo es un

caso de coerción psicológica, y estas son diseñadas más para incrementar la membresía que reclutar activos y participantes miembros. Eso ha sido el caso por tanto tiempo que el Ejército tiene mucho que hacer para contrarrestarlo. Afortunadamente, muchos líderes de mayor jerarquía reconocen este hecho y enfatizan los beneficios de membresía en vez de contar las cifras con respecto a la membresía. La formación de los miembros de las organizaciones profesionales los cuales son activos y se involucran es más importante para la profesión que sólo tener oficiales y soldados que pagan sus deudas de membresía por el temor de que sus comandantes pidan ver sus tarjetas de membresía.

Devolviendo algo a la institución. Un aspecto del profesionalismo práctico a menudo pasado por alto es la responsabilidad de los miembros de devolver una parte de la inversión en ellos a la institución al contribuir al conjunto de conocimiento de la profesión, lo cual ayuda en mantener la profesión como una creciente y progresiva organización. Un método de ampliar el conocimiento profesional es a través de escritura. La publicación de cartas, ensayos, artículos y otros pensamientos en revistas profesionales u otros medios de comunicación (incluyendo las tecnologías electrónicas y las basadas en el Internet) da alas al pensamiento y discusión dentro de la comunidad profesional.

Irónicamente, antes de la “era de informática”, los oficiales del Ejército eran autores prolíficos, documentando sus pensamientos y hechos para la reflexión posterior o para el récord histórico. Los oficiales contribuyeron con ensayos a las revistas profesionales estableciendo sus pensamientos acerca de la táctica, arte operativo, estrategia, modernización de la fuerza, y muchos otros temas relevantes a la profesión de las armas. Muchos de estos artículos aún son lecturas requeridas en las escuelas del Ejército. Hoy en día, hallar un oficial que ha tenido publicada una obra es poco común. La era de la informática, la cual supuestamente debía equilibrar la tecnología para hacer el trabajo más eficiente y para ahorrar tiempo para otros esfuerzos, tal como la escritura, más bien ha tenido el efecto opuesto; ha incrementado el volumen de trabajo del profesional militar y le ha dejado poco tiempo para la reflexión.

Un aspecto importante de la autoformación del profesional y de mantenerse actualizado en los asuntos de la profesión es a través de la lectura de lo que otros publican en las revistas profesionales y reflejando en estas ideas. Sin hacerlo, los profesionales no pueden mantenerse actualizados de todos los asuntos importantes que suceden en una institución tan grande y complejo como es el Ejército. Compartir ideas y pensamientos a través de publicaciones es una forma eficiente e interesante de perfeccionar el conjunto de conocimiento de una profesión. El Ejército debe alentar una cultura dentro de la

cual sus miembros comparten ideas a través de la lectura y escritura habitual.

Alentar la discusión y debate. La discusión y debate en la profesión también es importante, pero en la última década, este tipo de debate ha disminuido. Declarar sus creencias tiene connotaciones negativas; a menudo está considerado una queja, y nuevas ideas son ridiculizadas y echadas—prácticas que pueden ser dañosas a cualquiera organización. El libre intercambio de puntos de vista e ideas, aun si las ideas parecen ser contrarias a lo aceptado en la organización, hace la profesión una organización pensante, capaz de reaccionar a nuevas oportunidades y amenazas a su jurisdicción.

Sin duda, el Ejército no debe convertirse en una casa de té, donde la gente discute asuntos filosóficos acerca de los males del mundo, ni sugiero que la discusión debe convertirse en disconformidad. Una vez que los líderes toman decisiones, el profesional lo respalda. Pero, tener la oportunidad de entrar en un diálogo inteligente y profesional en los asuntos que afectan el futuro de la profesión debe resultar en un compromiso firme de implementar las decisiones.

El diálogo franco genera la reflexión profesional en cuanto a la metodología de resolución de problemas, nos hace considerar otras opciones, y desarrolla las habilidades de pensamiento crítico que son absolutamente cruciales para los líderes en el contemporáneo ambiente operativo. El intercambio abierto de ideas a través de publicaciones y discusión es uno de los procesos que permitió que los líderes de la II GM resolvieran los problemas inmensos que el mundo no pudo imaginar antes de la guerra.

Doctrina de Liderazgo

La doctrina de liderazgo del Ejército se concentra en la dimensión humana de liderazgo e identifica las habilidades centrales que los líderes del Ejército deben poseer. Una de estas es el pensamiento conceptual, pero la instrucción de este concepto abstracto bajo el paradigma de tarea-condiciones-estándares es difícil. Una mejor forma de desarrollar una habilidad de

pensamiento conceptual en los líderes es a través de la discusión, debate y escritura profesional. Las asignaciones deben equilibrar el aspecto operativo con los trabajos que exponen los oficiales a las situaciones que desarrollan las capacidades intelectuales requeridas en los altos niveles de responsabilidad.¹⁵ Esta es la manera para preparar a la profesión para dominar el ambiente que puede enfrentar en el futuro.

Los líderes del Ejército de mayor jerarquía entienden que el Ejército debe enfatizar aun más el profesionalismo y han comenzado una serie de conferencias acerca de lo que significa el profesionalismo y de ser oficial para identificar los asuntos principales y formar un plan de acción para resguardar la pericia de la profesión, ampliar su jurisdicción, e perfeccionar su legitimidad. Esto es un buen punto de partida, pero las conferencias establecidas por los líderes de mayor jerarquía no pueden hacer todo por sí solas.

Los líderes subalternos no interactúan con los líderes de mayor jerarquía cotidianamente, pero a nivel de brigada y batallón, los líderes subalternos sí interactúan con líderes que pueden tener un impacto directo en su entendimiento del Ejército como una profesión y como un ambiente en el cual desarrollar el profesionalismo. Las características del líder profesional deben ser formadas en los niveles inferiores al de brigada. Los líderes de mayor jerarquía pueden guiar al Ejército para definir estas características, pero no pueden forzar a los miembros de la profesión a entenderlas. El apoyo activo y entusiástico de los líderes en los niveles inferiores que trabajan duro para inculcar el profesionalismo en cada paso es la fórmula para hacer eso.

El camino hacia delante es claro. El Ejército debe revitalizar su profesión al redefinir su pericia, ampliar su deseada jurisdicción, y esforzarse en mantener su legitimidad. El Ejército debe educar a sus miembros como ser profesionales, inculcar estándares profesionales, y enfatizar la discusión abierta de los asuntos pertenecientes para formar líderes participantes y contribuyentes que están comprometidos a las metas de la institución. **MR**

NOTAS

1. Manual de Campaña (*Field Manual*) 22-100, Army Leadership, Be, Know, Do (Liderazgo del Ejército, Ser, Saber, Hacer) (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno (Government Printing Office [GPO]), 31 de agosto de 1999).

2. *Ibid.*, 3-1.

3. Regulación del Ejército 623-105, *The Officer Evaluation Reporting System* (Washington, DC: GPO, 1998), pág. 7, párrafo 3-19.

4. Don M. Snider y Gayle L. Watkins, "The Future of the Army Profession: A Need for Renewal and Redefinition", *Parameters* (agosto de 2000): págs. 5-20.

5. *Ibid.*

6. Snider y Watkins, *The Future of the Army Profession* (Boston, Massachusetts: McGraw-Hill Primis Custom Publishing, 8 de abril de 2002), pág. 28.

7. William M. Dollar, "Prescriptions for Professionalism", *Air University Review* (julio-agosto de 1978). Véase también en la página cibernética www.airpower.maxw

ell.af.mil/airchronicles/aureview/1978/jul-aug/dollar.html.

8. Snider y Watkins, 2002, pág. 29.

9. Lloyd J. Matthews, "The Uniformed Intellectual and His Place in American Arms: Part II", *Army* (agosto de 2002).

10. Snider y Watkins, 2002, pág. 29.

11. Código de Justicia Militar de los EE.UU. Véase la página cibernética www.military-network.com/main-ucmj.htm, accesible en el Internet el 8 de enero de 2004.

12. Snider y Watkins, 2002, pág. 82.

13. Snider y Watkins, 2000.

14. Don M. Snider, John A. Nagl, y Tony Pfaff, *Army Professionalism, the Military Ethic, and Officership in the 21st Century* (Carlisle, Pensilvania: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 1999).

15. Matthews.